

Montag 07. August 2023

DIE FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG

Die Monokultur in den Chefetagen ist am Ende

Das Führungspersonal der Dax-Konzerne muss unbedingt diverser werden. Auf diesem Weg kann Deutschland von der Schweiz lernen.

Ein Gastbeitrag

Von Björn Johansson

Von den 40 Vorstandsvorsitzenden (CEO) der Dax-Unternehmen sind zurzeit 38 Männer. 40 haben die Hautfarbe weiß. Rund 30 sind in Deutschland geboren und aufgewachsen, sind deutsche Muttersprachler und haben einen deutschen Pass. Man kann die Monokultur in der obersten Chefetage der größten deutschen Konzerne auch unter dem Gesichtspunkt der Chancengerechtigkeit diskutieren. Diese Diskussion möchte ich anderen überlassen. Es reicht der Blick durch die Brille des rationalen Ökonomen, um zu erkennen: Mit der Verengung der Auswahl des CEO auf ein gar zu traditionelles Suchraster begrenzen sich die Dax-Unternehmen selbst bei der Auswahl. Das mag in der Vergangenheit recht gut funktioniert haben. Deutsche Managementkultur und -ausbildung haben genug Toptalente für traditionelles Management hervorgebracht. Doch die nächste CEO-Generation wird und muss vielfältiger werden, weil die Anforderungen an Vorstandsvorsitzende internationaler Konzerne vielfältiger werden.

Drei entscheidende Fragen werden zu mehr Diversität in den Chefetagen der kommenden Jahre führen. Die erste Frage lautet: Wer kann überhaupt Chef werden? Es war noch nie leicht, Dax-Vorstandsvorsitzender zu werden und ein Börsenunternehmen erfolgreich zu führen. Doch in stabileren Zeiten mit halbwegs berechenbaren Markt- und Investitionsumfeldern reichten in der Regel Fach- und Führungskompetenz, gepaart mit der nötigen Durchsetzungsstärke. In einer Zeit, in der eine Krise die nächste jagt, wird ein Chef zum Krisenmanager. Er oder sie braucht daher heute zusätzlich herausragende Risikokompetenz und Kommunikationsstärke nach innen und außen und obendrein eine große Portion emotionale Intelligenz, um immer komplexere und nervösere Stakeholder-Beziehungen managen zu können. Solche Multitalente sind extrem rar.

Die zweite Frage lautet: Wer darf überhaupt Chef werden? Schon heute steht jeder CEO eines börsennotierten Unternehmens unter einer 360-Grad-Beobachtung, wie es sich die diskreten Industriekapitäne der alten Deutschland AG nicht hätten vorstellen können. Man mag den Trend zum gläsernen Vorstandschef mögen oder nicht, die Transparenzanforderungen an Unternehmen und Personen werden sich weiter verstärken. Das bedeutet im

Umkehrschluss: Jeder Kandidat braucht eine absolut weiße Weste und darf sich in seiner Managementkarriere keine moralischen oder juristischen Fehltritte erlaubt haben, über die man früher intern wie extern etwas großzügig hinweggesehen hätte. Auch das reduziert die Auswahl.

Kein gemütliches Leben

Die dritte Frage lautet: Wer will überhaupt Chef werden? Ein erfolgreiches CEO-Leben lässt wenig Raum für Familie, Partnerschaft, Sport, gesunden Lebensstil, intellektuelle Anregung und Entspannung. Auch das ist nicht neu, und wer ein gemütliches Leben möchte, der eignet sich natürlich auch nicht als CEO, egal wie talentiert sie oder er sein mag. Doch in meinen vielen Gesprächen mit Topmanagementtalenten auf dem Sprung zum CEO kommt heute doch auffällig oft die Frage auf: Soll und will ich mir das alles wirklich antun? Für jeden Einzelnen ist es legitim, diese Frage mit Nein zu antworten. Wenn das viele tun, wird der Talentpool für die oberste Führungsetage noch kleiner.

Zusammengefasst heißt das: Die Kompetenzprofile für CEO werden noch anspruchsvoller. Mehr potentielle Talente fallen leider raus, weil sie angreifbar sind. Die aktuelle Führungsgeneration stellt öfter die Sinnfrage. Die logische Konsequenz aus einer Verknappung des lokalen Angebots lautet: Deutsche Aufsichtsräte müssen für die Besetzung der CEO-Position den Blick international weiten und endlich bei der heranwachsenden Generation an Managerinnen genauer hinschauen. Ein Rollenmodell des erweiterten Suchmodus ist wiederum einfach zu finden. Ein Blick über die südliche Grenze auf das schweizerische Topmanagement und auf die schweizerischen Verwaltungsräte ist aufschlussreich.

Ein internationales, auf Ausweitung der Auswahl eingestelltes Mindset hat in der Schweiz automatisch zu mehr CEO-Diversität führt. 20 CEO der 30 größten Schweizer Unternehmen haben keinen Schweizer Pass. Von den Verwaltungsratsvorsitzenden sind 14 Ausländer, also knapp die Hälfte. Unter den Finanzchefs (CFOs) finden sich sogar nur sieben Eidgenossen, 23 kommen aus aller Herren Länder. Viele dieser Topführungskräfte sprechen übrigens weder Schweizer- noch Hochdeutsch; aber sie verstehen eben ihr Managementhandwerk und wurden deshalb in die Schweiz geholt. Dieses bunte Bild aus dem wirtschaftlich so erfolgreichen Nachbarland zeigt, dass es für internationale und diverse Vorstände keine regulatorischen Vorgaben braucht. Es reicht die Erkenntnis: Wer den besten Vorstandschef will, muss alle Talente auf der ganzen Welt ins Auge fassen und dann vorurteilsfrei und zweckrational nach Eignung auswählen.

Kleines Land mit vielen Unternehmen

Auffällig dabei ist, dass der Impuls nach mehr Vielfalt in den Spitzengremien aus den Spitzengremien selbst kommt. In vertraulichen Gesprächen mit Schweizer Aufsichtsräten und Vorstandsmitgliedern fällt immer wieder der Satz: „Es ist doch vollkommen klar, dass wir unseren Talentpool auch im Topmanagement erweitern müssen.“ Vielleicht ist das auch ein wenig der überschaubaren Größe

der Schweiz geschuldet. Ein kleineres Land mit vielen großen internationalen Unternehmen schaut vermutlich automatisch etwas stärker nach außen, weil die Zahl der Talente in kleineren Ländern schon durch die Einwohnerzahl eingeschränkt ist. Aber das ist allenfalls ein Teil der Erklärung. Denn noch auffälliger ist: Die schweizerischen Personalaussschüsse suchen und besetzen sehr gezielt Frauen mit nichteuropäischem Hintergrund. Hierfür scheint dann doch eher einer Mischung aus Pragmatismus und Cleverness verantwortlich, verstärkt durch kulturelle Offenheit. Die Spitzenpersonalentscheider in Basel, Zürich und Genf suchen da, wo das Angebot gut und die Nachfrage nicht ganz so hoch ist: nämlich bei der heranwachsenden Generation von hoch qualifizierten und hoch motivierten Frauen aus aller Welt, die oft an Spitzenuniversitäten in den USA und Großbritannien studiert haben und ihre Karriere bis zur Vorstandsebene dann nicht in Europa durchlaufen, sondern in der angelsächsischen Welt und zunehmend auch Asien. Aus dieser Gruppe werden viele künftige Chefs kommen.

Die Schweizer Wirtschaft profitiert von der wachsenden CEO-Vielfalt seit Jahren. Deutschland könnte das künftig auch. Dafür müsste es allerdings mit zwei Tabus brechen. Es ist, erstens, unrealistisch, von einem internationalen CEO zu verlangen, gut Deutsch zu sprechen. Doch genau das wird heute nach wie vor oft verlangt, gern mit Verweis auf die gesetzlich vorgeschriebenen Dialoge mit Gewerkschaften. Die Sprachbarriere schreckt, zweitens, viele interessante internationale Kandidaten ab. Zudem wird Deutschland die Vergütung erhöhen müssen. Um die besten CEO der Welt anzuziehen, zahlen viele Dax-Unternehmen nicht genug. Das deutsche Steuerrecht wirkt zusätzlich abschreckend. Und zwar völlig unabhängig von Hautfarbe oder Geschlecht.

Björn Johansson gilt als einer der international einflussreichsten Personalvermittler. Er arbeitete für Spencer Stuart und Korn Ferry und machte sich 1993 in Zürich selbständig.